

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия (на примере ООО «Акватория Тепла»)

Обучающийся

С.Б. Кудашева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: С.Б. Кудашева.

Тема работы: «Разработка мероприятий по эффективному управлению сбытовой деятельностью предприятия (на примере ООО «Акватория Тепла»)».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доц. Е.Г. Смышляева

Цель исследования – разработка путей совершенствования управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» на основе проведенного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие ООО «Акватория Тепла».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс управления сбытовой деятельностью предприятия ООО «Акватория Тепла».

Опираясь на выявленные проблемы в управлении сбытовой деятельностью в ООО «Акватория Тепла», были предложены мероприятия по повышению эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия. Экономический эффект от внедрения этих мероприятий составил 4145,9 т.р., что указывает на целесообразность их внедрения.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами предприятия с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

Структура и объем работы. Структура работы представлена введением, тремя разделами, заключением, списком используемых источников из 28 источников. Общий объем работы, без приложений, составляет 50 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 2.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия	6
1.1 Экономическая сущность сбытовой деятельности	6
1.2 Организационные аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия	12
2 Анализ управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла»	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	18
2.2 Оценка эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия.....	25
3 Пути совершенствования управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла».....	31
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью предприятия	31
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	41
Заключение	45
Список используемых источников.....	48

Введение

В современных условиях неопределенности и риска организациям, для того чтобы быть эффективными, важно обладать такой системой сбыта, которая будет быстро реагировать на изменения рынка.

Организация системы сбыта предприятия является ключевым звеном в разработке четких правил и коммерческих условий для всех каналов продаж. Выработка наиболее выгодных условий для торговых партнеров при соблюдении заданного уровня рентабельности продаж предприятия – это выступает основной целью коммерческой политики. С помощью этого менеджеры удачно выстраивают работу с наиболее перспективными для предприятия клиентскими сегментами и лучше могут контролировать выполнение правил участниками сбытовой сети. Это и обуславливает актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» на основе проведенного анализа.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия;
- провести анализ управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла»;
- разработать пути совершенствования управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» и оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие ООО «Акватория Тепла».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс управления сбытовой деятельностью предприятия ООО «Акватория Тепла».

Методы исследования, используемые в данной работе, включают общенаучные и эмпирические приемы экономической науки, основанной на системном и междисциплинарном подходах. Используются следующие методы: сравнение, анализ и синтез; систематизации и обобщения; измерение, факторный и коэффициентный анализ.

Источниками информации были: труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, фундаментальные положения производственного менеджмента, статьи периодических изданий, данные и отчетность предприятия ООО «Акватория Тепла».

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит три раздела, заключением и списком используемых источников.

1 Теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия

1.1 Экономическая сущность сбытовой деятельности

Одной из главных целей любого предприятия является получение прибыли. Поэтому такой аспект как сбытовая деятельность становится ключевым, потому что есть завершающим этапом, суммирующим деятельность по планированию, производству, поиску партнеров и доведению конечной продукции до покупателей.

Именно потому, что доходы, а значит и прибыль, фирмы зависят от правильно настроенной сбытовой деятельности, вопросы правильной организации сбыта занимают одно из ведущих мест при изучении эффективности предприятия. Из-за этого тема актуальна для всех предприятий, которые занимаются продажей своей продукции. Ибо на этом этапе покупатели определяют для себя стоит ли продукция фирмы того, чтобы он ее приобрел, или нет, несет ли она ценность и может ли быть для него полезной. Конечно, система сбыта предприятия не функционирует изолированно от других систем, а находится в тесной взаимосвязи с ними, поэтому качество ее работы зависит также от эффективности работы других систем предприятия и вообще других фирм, работающих на определенном рынке, их поставщиков и покупателей [14].

Сущность сбытовой деятельности вытекает из выполняемых ими функций. Российский ученый М. И. Бухалков отмечает, что «функциями сбытовой деятельности является продолжение процесса непосредственного производства (доработка и подготовка к продаже), охватывающая сортировку, фасовку, упаковку и маркировку» [5].

Обобщив точки зрения многих авторов, к функциям сбытовой деятельности предприятия можно отнести:

- транспортировка – организация перемещений товаров от места производства к месту продаж или потребления;
- распределение – обеспечение необходимых потребителям количества и ассортимента продукции;
- сборка – управление запасами готовой продукции на предприятии, подготовка их к транспортировке;
- упаковка – упаковка продукции для обеспечения лучшего качества и в соответствии с пожеланиями потребителей;
- сортировка – подготовка необходимых партий товаров, подстроенных под разные потребности конечных потребителей;
- настройка коммуникации – установление контактов с партнерами, подрядчиками, поставщиками, клиентами. Понимание потребностей потребителей;
- информирование – исследование рынка, его особенностей, спроса, действий конкурентов. Обработка информации о запросах и потребностях потребителей [1].

На основе проведенного анализа научных работ разных ученых можно сделать выводы о том, что среди научных идей современности встречаются несколько подходов к определению понятия сбытовой деятельности предприятия. Некоторые приравнивают ее к «распределению» и «сбыту», «товародвижению». А некоторые вкладывают сюда более широкий смысл, рассматривая ее как заключительную фазу процесса предпринимательской деятельности и раскрывают это понятие через управление сбытовой деятельностью [27].

Да, одни ученые отождествляют сбыт и сбытовую деятельность и определяют ее как «совокупность действий, совершаемых с того момента, как продукт в той форме, в которой он будет использован, поступает к коммерческому предприятию или конечному производителю, и до того момента, когда потребитель покупает его. Основными недостатками такого подхода считается не только сочетание разных понятий, но и выделение

одинаковой совокупности действий как для предприятия-производителя, реализующего свою продукцию, так и для предприятия, занимающегося сбытом закупленной продукции» [10; 16; 28].

«Основная цель сбытовой деятельности предприятия, с позиции других ученых, заключается в реализации экономического интереса производителя (получение предпринимательской прибыли) на основе удовлетворения платежеспособного спроса на потребителей» [6; 18]. Поддерживая эти взгляды, Т. Ю. Шемякина добавляет, что «сбытовая деятельность носит циклический характер и в большинстве случаев является непрерывным процессом, а отлаженное управление в процессе осуществления сбытовой деятельности позволяет предприятию наилучшим образом распределить свои ресурсы в сфере обращения для получения максимальной прибыли и удовлетворения спроса потребителей» [22].

Итак, сбытовая деятельность – это комплекс взаимосвязанных операций по планированию количества реализуемой продукции в зависимости от ожидаемого уровня рентабельности; выбора оптимальных партнеров и поставщиков; ценообразованию, в согласовании с качеством продукции, емкости рынка, спроса; поиску и воплощению действий, приводящих к увеличению спроса и ускоряющих сбыт продукции и доходы компании.

Итак, «главными функциями сбыта, в которых наиболее основательно раскрывается его суть, есть:

- продолжение производственного процесса, основными элементами которого выступают доработка и подготовка к продаже, предусматривающая сортировку, упаковку и маркировку. Доработку товара нередко осуществляют с целью его адаптации к местным условиям, в частности, к требованиям региональной системы стандартов;
- окончательное определение стоимости и цены товара на основе соотношения спроса и предложения;
- увеличение конкурентоспособности продукции за счет продуманной маркетинговой стратегии;

– исследование рынка, активное влияние на производство на основе изучения потребностей покупателей» [2].

«Воплощение указанных функций приводит к возникновению коммерческих потоков распределения между участниками процесса обмена, направленных во взаимно противоположных направлениях. Всего в канале сбыта можно выделить пять типов потоков:

– поток прав собственности: происходит передача прав собственности на данный товар от продавца к покупателю;

– физический поток: в процессе обмена имеет место физическое перемещение товаров от производителей к конечным потребителям через посредников;

– поток заказов: заказы, поступающие от покупателей и посредников;

– финансовый поток: процесс обмена сопровождается оплатой, векселями, комиссионными и т.п., которые перемещаются от покупателей к посредникам и изготовителям;

– поток информации: этот поток включает в себя документацию, счета, сопровождающие другие потоки» [11].

«Высокий уровень затрат постоянно побуждает предприятия к поиску новых методов сбыта. При этом очевидно, что функции сбыта можно передать, но их нельзя исключить. С точки зрения фирмы, передача указанных функций посредникам оправдана в той мере, в какой они благодаря своей специализации способны выполнять их более эффективно и с меньшими затратами, чем сам производитель. Привилегированное положение дистрибьюторов по отношению к производителям обусловлено пятью факторами:

– сокращение числа контактов;

– экономия на масштабе;

– уменьшение функционального несоответствия;

– улучшение ассортимента;

– улучшение обслуживания» [4].

Как вывод из вышесказанного, можно сказать, что сбыт – это привлечение внимания конечных потребителей к продукции и способность превращать потенциальных клиентов в покупателей. То есть, его цель заключается в повышении объема продаж для получения постоянной прибыли предприятия и удовлетворении потребностей клиентов.

«Сбытовая деятельность основывается на достижении условий получения максимальной прибыли и быстрой реализации изготовленных товаров, что требует общих методических основ в процессе организации сбытовой деятельности. Поэтому, очень важно планирование сбытовой деятельности, где на первом этапе на основе плановых показателей производства определяются объемы потребностей в ресурсах и их основных поставщиков. При недостаточности тех или иных ресурсов необходимо согласовать план производства и сбыта продукции с учетом финансово-экономических и материально-технических приоритетов» [15].

Следующий шаг разработки плана сбыта подразумевает разработку программы движения потоков продукции по всей распределительной цепи. Заключительная стадия разработки плана сбыта предполагает составление программы массовых перемещений продукции, оптимизацию размещения складов и транспортировки, составляются календарные планы-графики подготовки товаров для отгрузки и поставок. При этом для того, чтобы снизить цену на продукцию предприятия, но сохранить качество и оставаться конкурентоспособными на избранном рынке, предприятия сокращают каналы сбыта, создают собственные фирменные магазины.

Учитывая сказанное, можем определить цель и предмет, объекты и субъекты сбытовой деятельности. Следовательно, целью сбытовой деятельности предприятия является определение и удовлетворение потребностей потребителей в необходимой продукции из получением максимальной экономической прибыли и социального эффекта для всех участников. Предмет сбытовой деятельности – это изготовленные товары и

дополнительные услуги при их реализации. Объекты – конечные потребители. Субъекты – производственные предприятия, посреднические организации, торговые и юридические компании [7; 24].

«Задачи сбытовой деятельности: исследование и прогнозирование спроса; изучение конкурентов; поиск наиболее эффективных каналов и форм распределения отвечают требованиям потребителя; установление договорных отношений на снабжение продукции; создание условий по обеспечению заказанной продукцией в предварительно оговоренные договором сроки» [13].

Таким образом, экономическое значение сбытовой деятельности предприятия заключается в организации товарного обмена между производителем и потребителями для получения наибольшей прибыли. Социальное значение сбытовой деятельности – обеспечение удовлетворения потребностей конечных потребителей, посредством предоставления им продукции, что отвечает их представлению об оптимальном сочетании показателей цены и качества.

«Сбытовая деятельность компании зависит от ряда причин. Они могут быть как внутренними, так и внешними. К внешним относятся: конкуренты; правовые акты на рынке; платежеспособность покупателей; концентрация потребителей, их территориальное размещение; характер спроса на продукцию, отраслевые особенности. Среди факторов внутренней среды выделяют: каналы распределения; финансовые ресурсы; объем и тип производства; права и ответственность руководителей и работников предприятия; содержание операций по подготовке продукции к реализации. Доминантными факторами микросреды, оказывающие влияние на сбытовую деятельность промышленных предприятий, есть: потребители – их отношение к торговой марке предприятия-производителя, будущие намерения по покупке, мотивация и поведение при покупке (количество, частота, по какой возможности осуществляется покупка); рынок изучаемого товара – емкость, насыщенность, тенденции изменений на рынке; товары-заменители; конкуренты – их доля на рынке, характеристики товара: качество, упаковка,

престижность торговой марки, цена, распределение, частота приобретения продукции потребителями» [19].

Следовательно, необходимость адекватного реагирования управленческих процессов на изменение условий функционирования и повышения эффективности сбытовых мероприятий обуславливает постоянную заинтересованность отечественных товаропроизводителей к процессам сбыта изготовленной продукции.

Таким образом, сбытовая деятельность – это комплекс взаимосвязанных операций по планированию количества реализуемой продукции в зависимости от ожидаемого уровня рентабельности; выбора оптимальных партнеров и поставщиков; ценообразованию, в согласовании с качеством продукции, емкости рынка, спроса; поиску и воплощению действий, приводящих к увеличению спроса и ускоряющих сбыт продукции и доходы компании.

Целью сбытовой деятельности предприятия является определение и удовлетворение потребностей потребителей в необходимой продукции из получения максимальной экономической прибыли и социального эффекта для всех участников. Предмет сбытовой деятельности – это изготовленные товаров и оказание дополнительных услуг при их реализации. Объекты – конечные потребители. Субъекты – производственные предприятия, посреднические организации, торговые и юридические компании.

1.2 Организационные аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия

«Эффективность сбытовой деятельности предприятия во многом зависит от правильности определения ее функций, промежуточных и конечных целей, то есть от умения управлять ею. В наиболее общем понимании управления – это элемент производственных, предпринимательских и других отношений, ставящих своей задачей координировать, согласовывать деятельность людей и трудовых коллективов

по организации производства материальных благ, их развитию, реализации, продаже, потреблению» [8]. «Управленческие решения в сфере сбыта сегодня есть одной из наиболее важных и сложных сфер управленческой деятельности, что нуждается в более глубоком изучении. В широком смысле термин «управление сбытовой деятельностью» рассматривается как общее руководство сбытовой деятельностью компании. В более узком смысле этот термин понимается как планирование и реальное ежедневное руководство сбытом продукции предприятия» [23]. Руководство предприятиями должно осуществляться на основе рыночной ориентированной системы управления.

«Под современным управлением сбытовой деятельностью следует понимать систему экономических отношений, складывающихся в процессе производства и сбыта продукции, построение эффективных каналов распределения, организацию рациональной системы товародвижения, системы коммуникаций, эффективного управления персоналом, а также планирование, организацию, контроль и анализ сбытовой деятельности предприятия с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей и извлечение прибыли» [13].

«Управление сбытом должно быть направлено на завоевание и сохранение предприятием лучшей доли рынка и удержание преимущества перед конкурентами. Управление сбытовой деятельностью должно решать следующие задачи:

- определять цели сбыта в зависимости от основных целей деятельности предприятия;
- ставить задачи, планировать, прогнозировать, разрабатывать стратегию и тактику для достижения наилучшего результата;
- организовывать и координировать сбытовую деятельность предприятия с учетом реализации оптимизационных задач;
- контролировать и оценивать полученные результаты;
- организовывать эффективное информационное и управленческое обеспечение системы сбыта» [4].

«Современные предприятия для эффективного хозяйствования должны осознать необходимость перемещения акцентов управления по производственной ориентации на сбытовую. Процесс управления сбытом предполагает организацию рациональной системы движения товара, коммуникаций и управление персоналом. Для этого необходимо постоянно оценивать и анализировать процесс продаж, выявлять и ранжировать слабые места для их постепенного усовершенствования. Некоторые предприятия, не желая терять дополнительную прибыль, предпочитают создавать собственные отделы сбыта» [9].

«Управление сбытом представляет собой непрерывный процесс, носящий циклический характер, для осуществления которого на предприятиях создают специальные отделы сбыта. Процесс управления сбытом будет тесно связан с процессом управления работой сотрудников, а точнее – их активностью. Основной задачей отдела сбыта является увеличение объема продаж с целью наиболее полного удовлетворения потребительского спроса и максимизации прибыли компании. Более подробные задачи ставятся в зависимости от сбытовой политики компании» [3].

Содержание функций сбытового отдела включает следующие основные направления: планирование, организацию, мотивацию, контроль и регулирование.

Долгова Т.О. рассматривает управление сбытовой деятельностью в двух аспектах: стратегическом и тактическом (рисунок 1).

При этом, как видно из рисунка 1, «до стратегического уровня управления сбытом относятся решения, которые предусматривают принятие долгосрочных обязательств перед посредническими организациями (прочими субъектами хозяйствования) и могут быть обоснованными с точки зрения выбора стратегии охвата рынка; формирования распределительной сети; планирование системы товародвижения» [26].

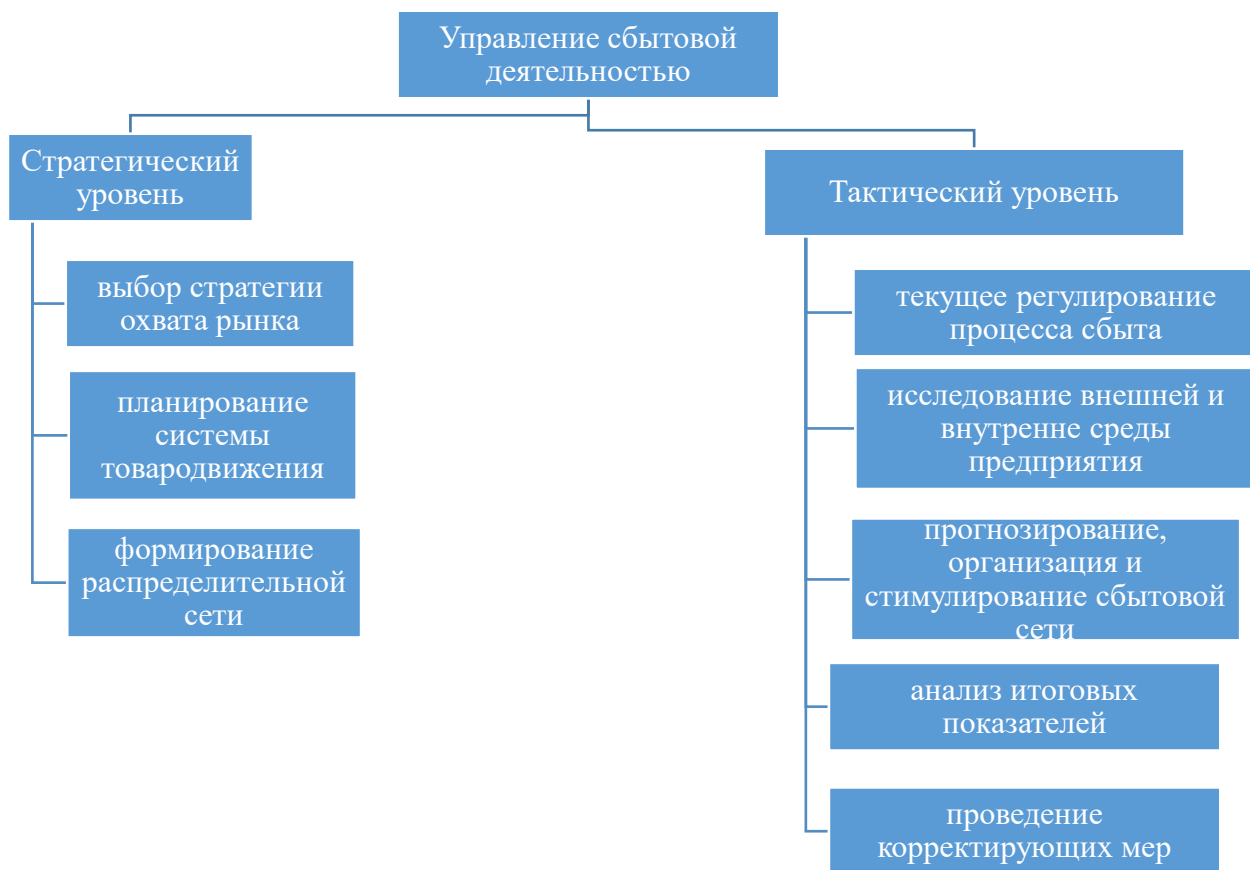


Рисунок 1 – Управление сбытовой деятельностью предприятия на стратегическом и тактическом уровнях [25]

К тактическим управленческим действиям, которые направлены на текущее регулирование сбыта товаров и осуществление таких методов маркетинговой деятельности предприятия, что будут гарантировать достижение поставленных целей, стоит отнести исследование макро- и микросреды предприятия, прогнозирование, организацию и стимулирование сбытовой деятельности, анализ конечных показателей и внесение корректировок [17].

Анализ теоретических источников позволил сделать выводы, что «система управления сбытовой деятельностью предприятия включает главную цель; цели деятельности, которые принято классифицировать на количественные и качественные, обязательные и желаемые, стратегические и тактические, коммерческие цели и цели развития, внутрисистемные и надсистемные; стратегическую направленность, что обуславливает

маркетинговую ориентацию, систематическое определение сбытовых рисков, эффективное долгосрочное взаимодействие предприятия с партнерами-покупателями, другими бизнес-субъектами, разработку сбытовой стратегии предприятия, установление и корректировку стратегических целей; систему обеспечения, которая включает планирование сбыта, товарное, информационное и кадровое обеспечение, мотивационные и организационные механизмы, сервисную поддержку, контроль и координацию процесса» [20].

«В современных рыночных условиях успех предприятия и конкурентоспособность его продукции во многом достигается посредством ориентации на конечного потребителя. Поэтому сбытовая политика предприятия и определение направлений и перспектив ее развития подчинены принципам маркетинга. Именно стратегии маркетинга и сбыта составляют базис для стратегии развития компании и определяют содержание других стратегий. В ходе их разработки учитывается ряд принципов: ориентация на рынок, связь сбыта с маркетингом, организационная гибкость и оптимизация, профессионализация сбыта, выделение приоритетов, ориентация на управление рисками, ответственность за полномочия» [21].

«Недостатки механизма организации сбытовой деятельности приводят к нежелательным отклонениям и диспропорциям в сбытовых процессах:

- товарная разобщенность: отсутствие определенности по отношению к общей стратегии и проблемам сбыта товарного ассортимента;
- географическая разобщенность: разброс рынков, что приводит к проблеме коммуникации и мотивации сбытового персонала;
- внутрифирменная разобщенность: плохое взаимодействие системы сбыта с другими системами компании, что приводит к несвоевременной передаче информации о структуре рынка, спрос;
- личностная разобщенность: отсутствие мотивации работников службы сбыта на развитие деятельности предприятия» [12].

Указанные недостатки обуславливают необходимость изменения подходов к организации управления сбытом. Успешная деятельность

современной организации невозможна без изменений систем управления маркетинговой и сбытовой деятельностью.

Итак, в научной литературе управление сбытовой деятельностью рассматривается в двух аспектах: стратегическом и тактическом. В современных рыночных условиях успех предприятия и конкурентоспособность его продукции во многом достигается посредством ориентации на конечного потребителя. Поэтому сбытовая политика предприятия и определение направлений и перспектив ее развития подчинены принципам маркетинга.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты управления сбытовой деятельностью предприятия, сформулируем следующие выводы.

Сбытовая деятельность – это комплекс взаимосвязанных операций по планированию количества реализуемой продукции в зависимости от ожидаемого уровня рентабельности; выбора оптимальных партнеров и поставщиков; ценообразованию, в согласовании с качеством продукции, емкости рынка, спроса; поиску и воплощению действий, приводящих к увеличению спроса и ускоряющих сбыт продукции и доходы компании.

Целью сбытовой деятельности предприятия является определение и удовлетворение потребностей потребителей в необходимой продукции из получения максимальной экономической прибыли и социального эффекта для всех участников. Предмет сбытовой деятельности – это изготовленные товары и оказание дополнительных услуг при их реализации. Объекты – конечные потребители. Субъекты – производственные предприятия, посреднические организации, торговые и юридические компании.

В современных рыночных условиях успех предприятия и конкурентоспособность его продукции во многом достигается посредством ориентации на конечного потребителя. Поэтому сбытовая политика предприятия и определение направлений и перспектив ее развития подчинены принципам маркетинга.

2 Анализ управления сбытовой деятельности ООО «Акватория Тепла»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное фирменное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Акватория Тепла».

Сокращенное фирменное наименование предприятия – ООО «Акватория Тепла».

Юридический адрес предприятия: 462435, Оренбургская обл., г. Орск, ул. Крайняя, д. 2А.

Основным видом деятельности ООО «Акватория Тепла» является торговля оптовая специализированная прочая.

Дополнительные виды деятельности предприятия:

- торговля оптовая за вознаграждение или на договорной основе;
- торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами;
- торговля оптовая прочими машинами, оборудованием и принадлежностями;
- торговля оптовая неспециализированная;
- торговля розничная туалетным и хозяйственным мылом в специализированных магазинах;
- торговля розничная предметами личной гигиены в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочая в специализированных магазинах;
- торговля розничная бытовым жидким котельным топливом, газом в баллонах, углем, древесным топливом, топливным торфом в специализированных магазинах;

- торговля розничная бытовым жидким котельным топливом, углем, древесным топливом, топливным торфом в специализированных магазинах;

- торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах.

Компания «Акватория Тепла» основана 26 июня 2011 году и на сегодняшний день является одной из крупных компаний в Оренбургской области занимающейся розничной продажей, а также поставкой и монтажом котельного оборудования, инженерных и модульных систем отопления, систем водоснабжения и канализации и систем кондиционирования.

Миссия компании ООО «Акватория Тепла» – воплотить в жизнь самые смелые технические мечты наших клиентов.

Ассортимент реализуемой компанией ООО «Акватория Тепла» продукции представлен следующими группами:

- автополив;
- запасные части;
- инструменты;
- КИП;
- климатическое оборудование;
- котлы, водонагреватели, баки;
- крепеж;
- мебель, аксессуары для кухни и ванных комнат;
- насосное оборудование;
- сантехника;
- трубопроводные системы;
- уплотнительные, изоляционные материалы;
- фильтры;
- хозтовары;
- электричество.

Основные преимущества компании ООО «Акватория Тепла»:

- только качественный товар и комплектующие к нему. Компания работает только с лучшими поставщиками;
- индивидуальный подход к клиенту. Квалифицированные специалисты компании помогут, начиная от выбора нужного оборудования до сдачи всех систем в эксплуатацию. Многолетний опыт работы помогает принимать лучшие и проверенные практикой для клиентов решения;
- профессиональное проектирование и монтаж от ведущих инженеров. Очень важно при проектировании любых систем учесть каждую малейшую деталь, чем и занимаются высококвалифицированные и специально обученные специалисты компании. Большое внимание уделяется качеству продукции и ее долговечности. Так же специалисты компании осуществляют гарантийное и постгарантийное обслуживание установленных систем.

Совокупность функциональных областей деятельности предприятия обуславливает следующую организационную структуру. Организационная структура ООО «Акватория Тепла» представлена на рисунке 2.

«Организационная структура управления ООО «Акватория Тепла» представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают их целенаправленное функционирование и развитие» [12].

Структура управления ООО «Акватория Тепла» характеризуется линейно-функциональным типом. Руководство предприятия менялось крайне редко с момента его основания, это очень хорошо потому, что это признак стабильности, и при определенных условиях этот признак может быть и тормозом усовершенствования и перестройки организационной структуры.

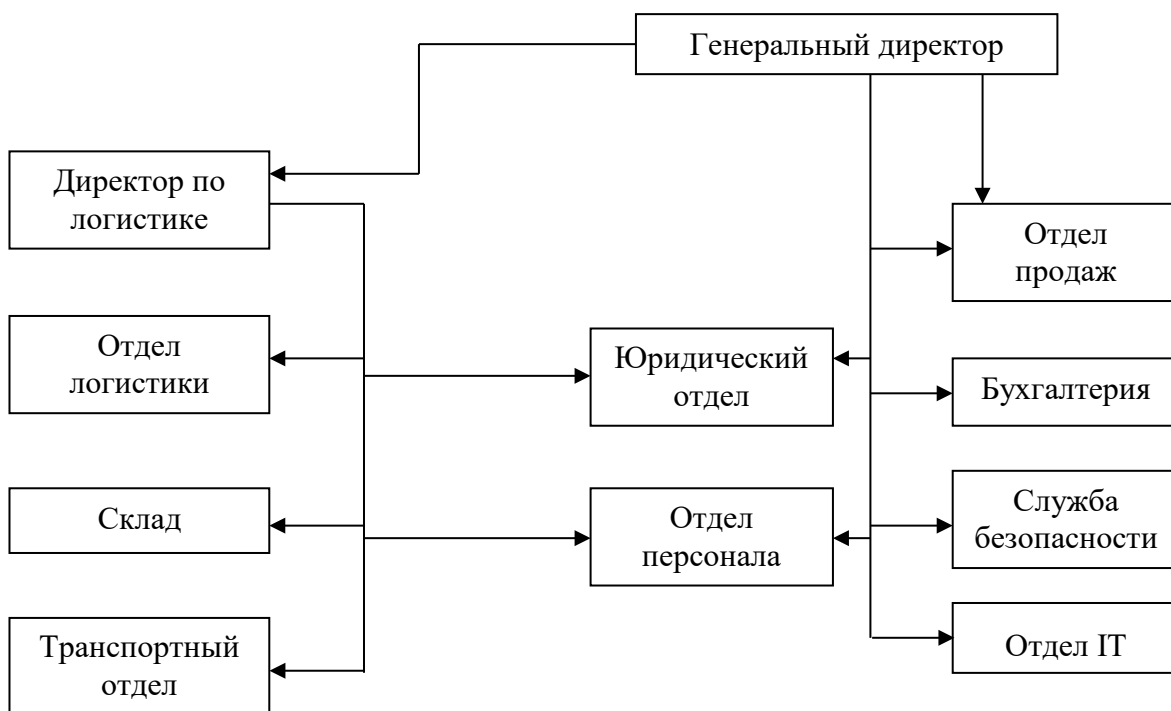


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Аквагория Тепла»

Преимуществами организационной структуры управления ООО «Аквагория Тепла» являются:

- четкость и простота взаимосвязей, получение подчиненными непротиворечивых, согласованных между собой задач и предписаний;
- оперативность подготовки и внедрения управленческих решений;
- полная ответственность руководителя за результаты деятельности;
- обеспечение единства руководства сверху вниз, т.е. принципа единства распорядительства;
- отсутствие дублирования в работе;
- надежный контроль.

«Организационная структура ООО «Аквагория Тепла» является высоко централизованной, что имеет слабые горизонтальные связи. Работоспособность организационной структуры является явно недостаточной в современных условиях, характеризующихся высокой нестабильностью внешней среды и изменением требований и предпочтений» [12].

Далее проведем анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Акватория Тепла» (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Акватория Тепла» за 2019-2021 годы

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1 Выручка, т.р.	61791	71616	41242	9825	15,90	-30374	-42,41
2 Себестоимость продаж, т.р.	46691	50724	27607	4033	8,64	-23117	-45,57
3 Валовая прибыль (убыток), т.р.	15100	20892	13635	5792	38,36	-7257	-34,74
4 Управленческие расходы, т.р.	6175	6270	5821	95	1,54	-449	-7,16
5 Коммерческие расходы, т.р.	9563	14257	7279	4694	49,09	-6978	-48,94
6 Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	-638	365	535	1003	-157,21	170	46,58
7 Чистая прибыль, т.р.	-142	511	544	653	-459,86	33	6,46
8 Основные средства, тыс. руб,	9767	12813	4976	3046	31,19	-7837	-61,16
9 Оборотные активы, т.р.	44906	44876	48158	-30	-0,07	3282	7,31
10 Среднесписочная численность ППП, чел.	28	26	24	-2	-7,14	-2	-7,69
11 Фонд оплаты труда ППП, т.р.	15583	15128	14351	-455	-2,92	-777	-5,14
12 Среднегодовая выработка работающего, т.р. (стр1/стр.10)	2206,82	2754,46	1718,42	547,64	24,82	-1036,04	-37,61
13 Среднегодовая заработная плата работающего, т.р. (стр11/стр10)	556,54	581,85	597,96	25,31	4,55	16,11	2,77

Продолжение таблицы 1

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
14 Фондоотдача (стр1/стр8)	6,33	5,59	8,29	-0,74	-11,65	2,70	48,29
15 Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,38	1,60	0,86	0,22	15,98	-0,74	-46,34
16 Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-1,03	0,51	1,30	1,54	-	0,79	-
17 Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-1,02	0,51	1,31	1,53	-	0,80	-
18 Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	101,03	99,49	98,70	-1,54	-	-0,79	-

Данные таблицы 1 показывают, что в 2020 году рост выручки предприятия составил 15,90%, а рост себестоимости продаж составил 8,64%, что способствовало росту валовой прибыли на 38,36%. Также наблюдается улучшение прибыли от продаж (с -638 т.р. до 365 т.р.), чему также способствовало изменение коммерческих и управленческих расходов. Величина чистой прибыли также улучшилась (с -142 т.р. до 511 т.р.), что говорит об улучшении совокупных результатов деятельности предприятия.

В 2020 году рост производительности труда составил 24,82%, тогда как рост среднегодовой заработной платы составил 4,55%, что свидетельствует об улучшении использования трудовых ресурсов предприятия. При этом уменьшение фондоотдачи на 11,65% свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств предприятия. Рост оборачиваемости оборотных активов в 2020 году составил 15,98%, что

свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных средств предприятия.

Важно отметить, что в 2020 году показатели рентабельности и затраты на рубль выручки существенно улучшились, что свидетельствует о повышении эффективности основной и производственной деятельности, улучшении использования затрат предприятия.

В 2021 году наблюдалось сокращение выручки на 42,41% и сокращение себестоимости продаж на 45,57%, что обусловило сокращение валовой прибыли на 34,74%. При этом прибыль от продаж и чистая прибыль имели тенденцию к росту (на 46,58% и на 6,46% соответственно), чему способствовало сокращение коммерческих и управленческих расходов.

В 2021 году наблюдалось снижение среднегодовой выработки на 37,61%, тогда как рост среднегодовой заработной платы составил 2,77%. Это свидетельствует об ухудшении использования трудовых ресурсов предприятия. При этом фондоотдача увеличилась на 48,29%, оборачиваемость оборотных активов снизилась на 46,34%, что свидетельствует об улучшении эффективности использования основных средств и ухудшении использования оборотных средств.

В 2021 году можно отметить улучшение показателей рентабельности и затрат на рубль выручки, что говорит об улучшении эффективности основной и производственной деятельности, улучшении использования затрат предприятия.

Таким образом, проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Акватория Тепла» показал, что за исследуемый период объемы реализации продукции сократились, но эффективность деятельности предприятия, эффективность использования основных средств повысились, тогда как наблюдалось ухудшение использования трудовых ресурсов и оборотных средств предприятия.

2.2 Оценка эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия

Управление сбытом продукции – сложный многоступенчатый процесс, который осуществляется в несколько этапов и каждый из этих этапов требует полного внимания от работников ООО «Акватория Тепла». Первым этапом в организации сбыта является полное и комплексное изучение существующих и потенциальных рынков сбыта: оценка их привлекательности и потенциальной емкости, сегментация, изучение потребителей и тщательный анализ сбытовой стратегии конкурентов. На следующем этапе ООО «Акватория Тепла» выбирает определенный целевой рынок (целевой сегмент), на котором оно планирует сосредоточить главные усилия. В частности, в таблице 2 представлена информация о динамике и структуре доходов ООО «Акватория Тепла» в разрезе реализации отдельных товарных групп.

Таблица 2 – Состав и структура доходов от реализации отдельных товарных групп ООО «Акватория Тепла» за 2019-2021 годы

Товарные группы	2019г.		2020г.		2021г.		Изменения, +/-	
	т.р.	%	т.р.	%	т.р.	%	Темп прироста, %	Удел. веса, %
Автополив	4539	7,35	5232	7,31	3219	7,81	-29,08	0,46
Запасные части	2845	4,60	3418	4,77	2016	4,89	-29,14	0,28
Инструменты	3827	6,19	4904	6,85	1819	4,41	-52,47	-1,78
Климатическое оборудование	5439	8,80	6983	9,75	2843	6,89	-47,73	-1,91
Котлы, водонагреватели, баки	8943	14,47	9862	13,77	7127	17,28	-20,31	2,81
Мебель, аксессуары для кухни и ванных комнат	7328	11,86	8537	11,92	5352	12,98	-26,97	1,12
Насосное оборудование	11283	18,26	12056	16,83	8034	19,48	-28,80	1,22
Сантехника	3425	5,54	4419	6,17	1941	4,71	-43,33	-0,84
Трубопроводные системы	2943	4,76	3528	4,93	1534	3,72	-47,88	-1,04
Уплотнительные, изоляционные материалы	3082	4,99	3388	4,73	2145	5,20	-30,40	0,21
Хозтовары	2454	3,97	2951	4,12	1394	3,38	-43,19	-0,59
Электричество	5683	9,20	6338	8,85	3818	9,26	-32,82	0,06
Итого:	61791	100	71616	100	41242	100	-33,26	-

Из данных таблицы 2 видно, что за анализируемый период наблюдается снижение объемов реализации продукции на 33,26%, чему способствовало сокращение объемов реализации по всем товарным группам. При этом в структуре продукции предприятия наблюдаются изменения. В частности, за анализируемый период наблюдалось уменьшение удельного веса инструментов, климатического оборудования, сантехники, трубопроводных систем, хозтоваров, тогда как наблюдалось увеличение удельного веса по таким товарным группам как автополив, запасные части, котлы, водонагреватели, мебель, аксессуары для кухни, насосное оборудование, уплотнительные и изоляционные материалы и электричество.

Основная причина падения объемов реализации продукции предприятия ООО «Акватория Тепла» – сокращение спроса через общий экономический спад в стране.

Оценивая структуру доходов от реализации отдельных групп продукции в целом, можно отметить, что структура доходов ООО «Акватория Тепла» в разрезе реализации отдельных групп продукции является достаточно сбалансированной, то есть зависимость общего уровня доходов предприятия от реализации одной отдельной группы товаров невысока. Таким образом, можно заключить, что в целом ООО «Акватория Тепла» работает в различных продуктовых сегментах, в соответствии с чем можно с точностью говорить о том, что предприятие использует при продаже продукции на рынке стратегию дифференцированного маркетинга, предлагая разную продукцию для разных рыночных сегментов.

На следующем этапе управления сбытовой деятельностью на предприятии ООО «Акватория Тепла» формируется ассортимент продукции, который планируется предложить рынку, потом разрабатываются и утверждаются цены на продукцию. Потом выбираются оптимальные каналы сбыта, по которым товар должен быть доведен до клиентов, а заключительным этапом в системе организации сбыта является проведение анализа эффективности сбытовой стратегии, выявление причин отклонения

фактических результатов сбыта от запланированных и постановка новых целей и задач для системы сбыта.

Стратегическое планирование сбытовой деятельности в ООО «Акватория Тепла» осуществляется генеральным директором и отделом продаж, который отвечает за реализацию продукции. Генеральный директор осуществляет планирование организационной структуры отдела продаж предприятия, объем ресурсов, необходимый для ведения сбытовой деятельности. Менеджеры по продажам проводят анализ рынка и конкурентов и на основании этого осуществляют прогнозирование сбыта продукции и увеличение или уменьшение в зависимости от этого объемов реализации продукции. В результате такого планирования предприятие ставит перспективные сбытовые цели и разрабатывает пути их достижения.

В конце каждого года специалисты отдела продаж вместе с генеральным директором определяют цели, которые необходимо достичь, и на основании этих целей разрабатывают сбытовой план на следующий год. В этом плане указывается плановый объем реализации продукции и опираясь на эту сумму устанавливается сумма сбытового бюджета. На основании величины сбытового бюджета планируются маркетинговые меры, программа по стимулированию сбыта. Потом менеджеры составляют более детальные планы на каждый месяц с разбивкой по неделям. На протяжении года план на каждый месяц корректируется и дополняется в зависимости от фактически достигнутых и текущих задач, которые появляются.

В своей сбытовой деятельности ООО «Акватория Тепла» использует различные каналы сбыта: прямым методом и через посредников. Для сбыта товаров на рынке предприятие ООО «Акватория Тепла» использует одно- и двухуровневый канал сбыта. При использовании одноуровневого канала предприятие осуществляет продажу товаров непосредственно клиентам через свой сайт или менеджеров по продажам. В случае использования двухуровневого канала предприятие осуществляет продажу товаров с

использованием сети посредников, а те в свою очередь осуществляют сбыт клиентам.

Для того чтоб оценить эффективность управления сбытовой деятельностью, проведем анализ показателей эффективности сбытовой деятельности ООО «Акватория Тепла» (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ показателей эффективности сбытовой деятельности ООО «Акватория Тепла» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Значение показателей			Абсол. отклон, +/-		Относ. отклон., %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Выручка от реализации, т.р.	61791	71616	41242	9825	-30374	15,90	-42,41
Себестоимость продаж, т.р.	46691	50724	27607	4033	-23117	8,64	-45,57
Валовая прибыль, т.р. (стр.1 – стр.2)	15100	20892	13635	5792	-7257	38,36	-34,74
Расходы на маркетинг и сбыт, т.р.	4767	8932	6913	4165	-2019	87,37	-22,60
Финансовый результат сбытовой деятельности, т.р. (стр.3 – стр.4)	10333	11960	6722	1627	-5238	15,75	-43,80
Рентабельность реализации, % (стр. 5 / стр. 1 * 100%)	16,72	16,70	16,30	-0,02	-0,40	-	-
Рентабельность сбытовой деятельности, % (стр. 5 / стр. 4 * 100%)	216,76	133,90	97,24	-82,86	-36,66	-	-

На рисунке 3 представим динамику показателей эффективности сбытовой деятельности ООО «Акватория Тепла».

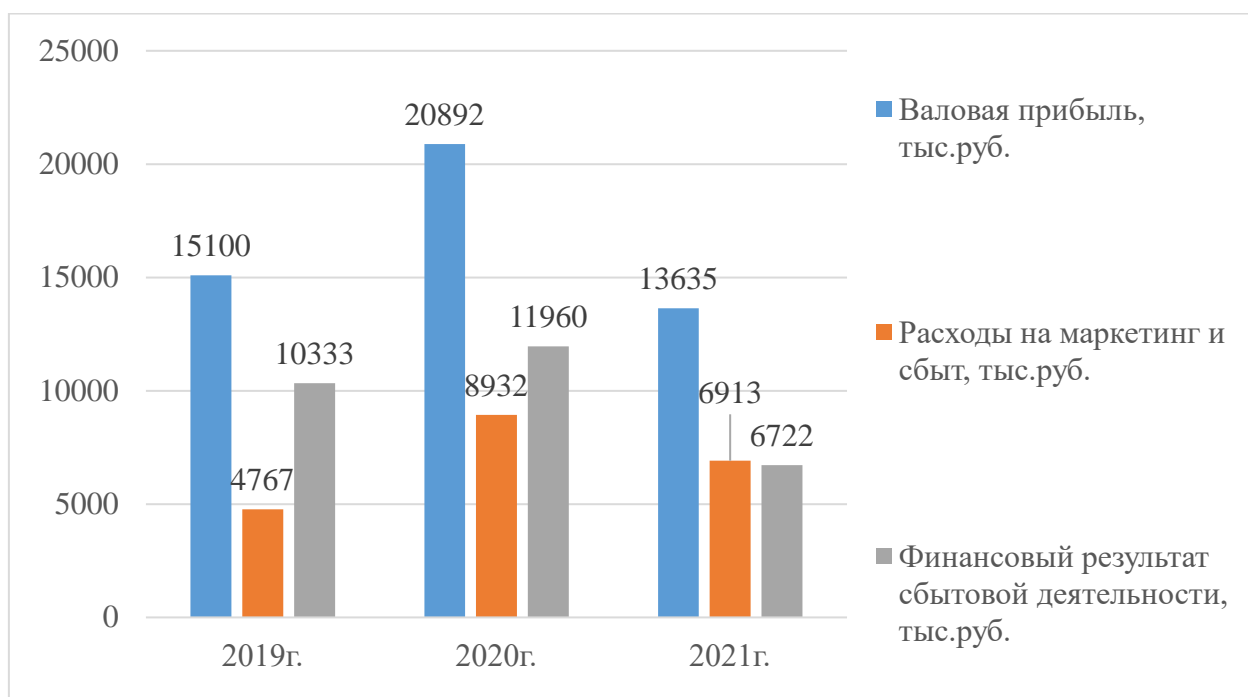


Рисунок 3 – Динамика показателей эффективности сбытовой деятельности ООО «Акватория Тепла» за 2019-2021 годы

Данные таблицы 3 и рисунка 3 позволяют заключить, что в 2020 году при росте валовой прибыли на 38,36% расходы на маркетинг и сбыт возросли на 87,37%, что обусловило снижение рентабельности реализации и сбытовой деятельности. Это указывает на снижение эффективности сбытовой деятельности предприятия.

В 2021 году при сокращении валовой прибыли на 34,74%, расходы на маркетинг и сбыт сократились на 22,60%, что обусловило сокращение финансового результата сбытовой деятельности на 43,80%. Следовательно, показатели рентабельности реализации и сбытовой деятельности и дальше сокращались. Это свидетельствует о дальнейшем снижении эффективности сбытовой деятельности предприятия.

Таким образом, проведенный анализ эффективности управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» позволил определить, что за

анализируемый период наблюдается снижение эффективности управления сбытовой деятельностью исследуемого предприятия, что требует разработки мероприятий по ее совершенствованию.

Таким образом, проанализировав управление сбытовой деятельностью в ООО «Акватория Тепла», сформулируем следующие выводы.

Компания «Акватория Тепла» основана 26 июня 2011 году и на сегодняшний день является одной из крупных компаний в Оренбургской области занимающейся розничной продажей, а также поставкой и монтажом котельного оборудования, инженерных и модульных систем отопления, систем водоснабжения и канализации и систем кондиционирования. Миссия компании ООО «Акватория Тепла» – воплотить в жизнь самые смелые технические мечты наших клиентов.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Акватория Тепла» показал, что за анализируемый период объемы реализации продукции сократились, но эффективность деятельности предприятия, эффективность использования основных средств повысились, тогда как наблюдалось ухудшение использования трудовых ресурсов и оборотных средств предприятия.

За анализируемый период наблюдается снижение объемов реализации продукции на 33,26%, чему способствовало сокращение объемов реализации по всем товарным группам. При этом в структуре продукции предприятия наблюдаются изменения.

Проведенный анализ эффективности управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» позволил определить, что за анализируемый период наблюдается снижение эффективности управления сбытовой деятельностью исследуемого предприятия, что требует разработки мероприятий по ее совершенствованию.

3 Пути совершенствования управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления сбытовой деятельностью предприятия

Проведенный анализ эффективности управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» позволил определить следующие основные проблемы:

- сокращение объемов реализации продукции предприятия *см. таблицу 2);
- снижение эффективности сбытовой деятельности, на что указывает снижение финансового результата и рентабельности сбытовой деятельности предприятия (см. таблицу 3).

Поэтому с целью совершенствования управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» предлагаются следующие мероприятия:

- оптимизировать расходы на маркетинг и сбыт продукции предприятия;
- внедрение CRM-систем в деятельность предприятия.

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

Во-первых, оптимизация расходов на маркетинг и сбыт продукции предприятия ООО «Акватория Тепла».

Для того чтоб оптимизировать расходы на маркетинг и сбыт продукции исследуемого предприятия, проведем анализ состава и структуры расходов на маркетинг и сбыт продукции предприятия ООО «Акватория Тепла» (таблица 4).

Из данных таблицы 4 видно, что за анализируемый период наблюдается рост удельного веса расходов на сбыт и маркетинг в выручке от реализации (с 7,71% до 16,76%).

Таблица 4 – Анализ состава и структуры расходов на маркетинг и сбыт предприятия ООО «Акватория Тепла»

Наименование показателя	2019г.		2020г.		2021г.		Относ. отклон., %	
	т.р.	%	т.р.	%	т.р.	%	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Расходы на сбыт и маркетинг, т.р.	4767	100	8932	100	6913	100	87,37	-22,60
в т.ч.:								
- расходы на маркетинг	1984	41,62	3386	37,91	1979	28,63	70,67	-41,55
- расходы на содержание автопарка	2783	58,38	5546	62,09	4934	71,37	99,28	-11,03
Выручка от реализации, т.р.	61791	-	71616	-	41242	-	15,90	-42,41
Удельный вес расходов на маркетинг и сбыт в выручке от реализации, %	-	7,71	-	12,47	-	16,76	-	-

Этому способствовал рост величины и удельного веса расходов на содержание автопарка (с 58,38% до 71,37%). Следует отметить, что для более эффективной сбытовой деятельности предприятия, следует не только стимулировать сбыт продукции, но и контролировать затраты на данную статью, поскольку доходы растут как от увеличения доходов, так и от сокращения расходов. Следовательно, предприятию важно в организации своей сбытовой деятельности работать по обоим этим направлениям.

Анализ расходов на маркетинг и сбыт показал, что значительная часть сбытовых расходов предприятия приходится на содержание собственного автопарка и осуществление перевозок. Маршрутизация перевозок носит маятниковый характер, при котором автомобиль везет груз к месту назначения и возвращается обратно без груза. Такой способ перевозок нельзя назвать эффективным, ведь расходы на его осуществление самим предприятием превышают средние затраты на подобные меры.

Поэтому направлениями повышения эффективности сбытовой деятельности ООО «Акватория Тепла» может быть:

- отказ от содержания собственного автопарка и использования услуг перевозки специализированных компаний;
- внедрение систем мониторинга транспорта для лучшего контроля предоставления транспортных услуг подрядчиками: правильности маршрутов, расхода топлива и замены запасных частей;
- организация кольцевых маршрутов с заездом за один рейс в несколько пунктов вместо маятниковых для сокращения километража поездок автомобилей, более быстрых доставок их на склад и более эффективного использования ресурсов и времени.

Отказ от собственного автопарка и продажа автомобилей по рыночной цене увеличит количество оборотных средств на счету предприятия, которые можно направить на заключение договора с транспортной компанией. Конечно, в содержании собственного автопарка есть много плюсов, одним из которых является более эффективный контроль над правильностью маршрутов, осуществляющих водителями, и большая уверенность в добропорядочности водителей и потому, что они эффективно используют средства предприятия, когда необходимо заправить автомобиль. Однако, современные технологии дают возможность руководителям не только полагаться на добропорядочность работников, а контролировать все процессы и быть уверенными в эффективном распределении средств. Одним из таких современных способов контроля являются системы мониторинга транспорта.

Системы спутникового мониторинга транспорта позволяют руководству транспортных предприятий отслеживать действия своих работников, связанные с транспортными средствами и контролировать действительные расходы на эти действия. К ним относится пробег, количество заправок, объем топлива, необходимого для работы автомобилей, их скорость, маршрут. Такой контроль позволяет использовать возможности техники по максимуму, а также рационализировать использование времени и денежных средств.

В настоящее время наблюдается тенденция разделения рынка мониторинга транспорта на 3 ветви: разработчики полного цикла (разрабатывают и программное обеспечение и оборудование, также предоставляют послесервисное обслуживание и поддержку пользователей), разработчики программных комплексов для GPS мониторинга транспорта (не занимаются изготовлением оборудования, только программным обеспечением), интеграторы систем контроля транспорта (по сути дилеры первых двух, занимаются только подключением).

Расходы по установке оборудования для GPS-мониторинга и датчику уровня топлива составят 15 т.р.

Далее приведем сравнительный анализ расходов на содержание собственного автопарка и расходы на транспортировку сторонней транспортной организацией (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнительный анализ расходов на содержание собственного автопарка ООО «Акватория Тепла» и расходы на транспортировку сторонней транспортной организацией

Наименование показателя	Собственный автопарк	Расходы на транспортировку сторонней транспортной компанией	Отклонение, +/-
Заработная плата с отчислениями на социальные фонды водителей (4 чел.), т.р.	3004,4 (48 т.р. * 30,4% * 12 мес. * 4 чел.)	2973,1 (47,5 т.р. * 30,4% * 12 мес. * 4 чел.)	-31,3
Оплата проезда (12 000 км), т.р.	768 (16 руб. * 4 чел. * 12 000 км)	768 (16 руб. * 4 чел. * 12 000 км)	-
Простои во время загрузки/разгрузки (150 руб./час), т.р.	7,2 (150 руб. * 48 час.)	7,2 (150 руб. * 48 час.)	-
Расходы на ремонт автомобилей, т.р.	1154,4	549	-575,4
Установка оборудования для GPS-мониторинга и датчику уровня топлива, т.р.	-	15	15
Итого:	4934	4312,3	-621,7

Как видно из данных таблицы 5, предприятие ООО «Акватория Тепла» сможет сэкономить 621,7 т.р. за счет транспортировки продукции сторонней транспортной организацией.

При этом также предлагается продать транспортные средства, которые ООО «Акватория Тепла» использовало для транспортировки своей продукции. Из продажи транспортных средств предприятие сможет выручить 2480 т.р. (620 т.р. * 4 шт.).

Во-вторых, внедрение CRM-систем в деятельность предприятия.

«Автоматизация бизнес-процессов – одна из успешных стратегий в любой области деятельности, которая при правильном выборе системы обработки и анализа данных дает отличные результаты. Повышение эффективности работы менеджеров, более точная и производительная обработка и анализ клиентской базы, планирование финансовой стратегии и многое другое – все это становится возможным с внедрением единой автоматизированной системы управления бизнес-процессами – CRM» [1].

«CRM – Customer Relationship Management в переводе с английского означает «система управления взаимоотношениями с клиентами». CRM представляет собой прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками и клиентами, в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношения с ними, установление и улучшение бизнес-процедур и последующего анализа результатов. Другими словами, CRM – это современная бизнес-стратегия, которая нацелена на рост и повышение прибыльности бизнеса организации, путем повышения лояльности клиента посредством понимания их индивидуальных потребностей на протяжении всего цикла взаимодействия с ними. CRM-система позволяет организовать единую базу для всей этой информации и предоставить менеджерам актуальные сведения о преимуществах клиента, его

истории поездок, финансовых возможностей. В результате менеджер сможет быстро подобрать оптимальное предложение для каждого клиента» [5].

«CRM-система для правильного и эффективного функционирования имеет базироваться на ряде принципов:

- идентификация. Определение того, кто является потребителями компании, что даст возможность понять покупательскую модель каждого отдельного клиента;

- интерактивность. Предложение потребителям помощи в автоматическом режиме, заранее подготовленных блоков товаров, данных и услуг, которые могут представлять ценность конкретному клиенту;

- дифференциация. Необходимо найти для каждого потребителя индивидуальный подход, обращаясь к системам ценностей и потребностей каждого потребителя;

- отслеживание. Чтобы лучше понимать своих потребителей, необходима фиксация всех сделок каждого клиента;

- персонализация. Создание модулей товаров, информационных блоков и компонентов услуг, из которых можно создавать товары и услуги, адаптированные к потребностям отдельных потребителей» [6].

В настоящее время ООО «Акватория Тепла» ведет свою деятельность с помощью продукта «1С: Предприятие 8». «Использование данной системы предоставляет отделу продаж следующие возможности:

- сквозную автоматизацию процесса продаж продукции на предприятии, в оптовой и розничной торговле;

- планирование и контроль продаж, решение задачи управления заказами покупателей;

- возможность оптимальным образом размещать заказы покупателей и отражать их в производственной программе в соответствии с принятой в компании стратегией выполнения заказов и схем работы (работа по составу, под заказ)» [20].

Однако, данный продукт является недостаточно полным сервисом и имеет некоторые недостатки. «В функции компании входит установка платформы, заполнение констант и выбор конструкции порядка проведения документов. Происходит эта процедура, конечно, в спешке и занимает не более 15 минут времени. Это связано еще и с тем, что специалист по учету, который приобрел конфигурацию, еще не осознает, что это за программа. Бесплатное обслуживание представляет собой, по существу, самостоятельную работу администратора предприятия с определенным сайтом по установке текущих обновлений. Ответственность за неправильную установку на предприятии никто не несет. Очень часто при переходе с версии на версию возникают проблемы, связанные с отсутствием сведений, необходимых для заполнения констант и справочников по программе.

Вышеперечисленные проблемы необходимо переквалифицировать в задачи, которые легко разрешимы после внедрения CRM-систем. CRM позволяет вести работу с потенциальными и действующими клиентами по бизнес-процессам и алгоритм процесса зависит от совокупности параметров данного клиента (тип клиента, доходность клиента, годовой объем, размер компании (для юридических лиц), форма обслуживания» [22].

«В CRM-системе может быть автоматизирована значительная часть документооборота компании: регистрация, визирование договоров и других документов. CRM-системы достаточно функциональны. CRM-система имеет следующие функции:

- функциональность продаж: управление контактами - все виды контактов и история контактов; работа с клиентами, включая все активности, связанные с клиентом;
- ввод заказов от клиентов; создание коммерческих предложений;
- функциональность управления продажами: анализ продаж, его прогнозирование, исследование цикла продаж, анализ региональных показателей, плановая и внеплановая отчетность, управление

производственными процессами через применение каналов по работе с клиентами;

- функциональность для продаж по телефону: создание базы потенциальных клиентов, автоматический набор номера, регистрация звонков, прием заказов;

- управление временем: календарное планирование для индивидуальных клиентов, так и возможность объединения их в группы (при применении программы Microsoft Outlook), электронная почта;

- функциональность поддержки и обслуживания клиентов: журнал регистрации обращений, движение обращений, переадресация заявок от клиента внутри компании, ведение отчетности, применение системы решением проблем, информации по заказам, введение гарантийного или контрактного обслуживания;

- функциональность маркетинга: управление маркетинговыми кампаниями, управление потенциальными возможностями, маркетинговая энциклопедия (полная информация о продуктах и услугах компании) интегрирована с Интернет, конфигуратор продукции, сегментация клиентской базы, создание и управление списком потенциальных клиентов;

- функциональность для высшего руководства: введение в обращение легкой в использование отчетности» [18].

Внедрение CRM-системы в деятельность ООО «Акватория Тепла» позволит повысить результаты его работы. Руководствуясь вышеперечисленными функциями, можно с уверенностью сказать, что внедрение системы CRM в основном ключевые преимущества ООО «Акватория Тепла» в общих чертах, которые можно разделить на следующие категории:

- сокращение издержек;
- увеличение объема продаж;
- стратегическое действие.

«Опыт внедрения систем CRM, говорит о следующих показателях:

– увеличение объема реализации. В среднем показатель за первые три года использования - 10% прироста продаж в год. Это связано с более эффективной системой продаж, которая позволяет менеджерам проводить рабочее время более эффективно, а также с более эффективной системой контроля. Производительность труда каждого менеджера по работе с клиентами увеличивается в среднем в два раза;

– увеличение маржи. В среднем показатель за первые три года использования - 1-3% на операцию после внедрения системы. Увеличение маржи связано с лучшим пониманием потребностей клиента, более высоким уровнем удовлетворенности клиентов, и как следствие меньшей необходимостью дополнительных скидок;

– повышение удовлетворенности клиентов. В среднем показатель за первые три года использования – 3% в год после внедрения системы. Повышение удовлетворенности происходит в связи с тем, что клиенты считают компанию ориентированной на решение специфических проблем и видят ее более внимательной к их потребностям;

– понижение административных расходов на продажи и маркетинг. В среднем показатель за первые три года использования – снижение на 10% в год после внедрения системы. Во-первых, к снижению затрат приводит автоматизация рутинных процессов. Во-вторых, система позволяет более точно определить целевые сегменты клиентов, понять их потребности и персонализировать продукты и услуги для этих частей. При этом не нужно распространять информацию о всех имеющихся услугах всем клиентам. В части управленческих решений во много раз сокращается время на получение актуальной и достоверной информации о текущем состоянии бизнеса. Руководителю становятся доступны опережающие данные, что позволяет своевременно принимать адекватные решения» [18].

«До 80% сокращаются временные затраты на рутинные операции: формирование документов, планирование рабочего времени за счет огромного набора функциональных возможностей системы CRM, а также продуманной

эргономики интерфейсов, что делает удобной работу и рядовых сотрудников. Повышается достоверность управленческой отчетности, а ее формат переходит на качественно новый уровень, потому что сбор и анализ данных неразрывно связан с процессом ежедневной работы различных подразделений. Дополнительных ресурсов на интерпретацию и консолидацию информации больше не нужно. Высокое быстродействие достигается за счет использования эффективной архитектуры и мощных средств формирования интерфейсов, позволяющих работать с большими объемами данных» [10].

Целью внедрения CRM системы в бизнес-процессы ООО «Акватория Тепла» является оптимизация процесса управления оптовыми продажами, а следовательно, усовершенствование внутренней организации деятельности предприятия, а также планирование сбыта и управление контактами и сведениями о клиентах.

«Расходы на автоматизацию, как правило, состоят из следующих основных частей: затраты на приобретение технических средств, расходы на приобретение готового программного оборудования, затраты на проектирование, расходы по внедрению, затраты на эксплуатацию и расходы на сопровождение.

Расходы на внедрение системы состоят из затрат на обучение пользователей и затрат на опытную эксплуатацию. При расчете можно исходить из того, что эти затраты могут достигать 20-50% от стоимости самой системы.

Эксплуатационные расходы состоят из стоимости аренды рабочих площадей, расходы на обслуживающий персонал, стоимость обслуживания системы, стоимости эксплуатации системы, однако в применении к малому и среднему бизнесу эти расходы могут быть сведены к минимуму.

На оценку стоимости сопровождения системы влияет множество таких факторов, как срок жизни системы, архитектура системы, условия поставки. За некоторыми источниками затраты на сопровождение могут составлять до 80% от стоимости системы» [22].

Расчеты приводились исходя из оценочной стоимости программного продукта и его обслуживание (таблица 6).

Таблица 6 – Бюджет на внедрение CRM-системы в ООО «Акватория Тепла»

Наименование расходов	Величина, т.р.
CRM-консалтинг	110
Формирование технического задания	20
Настройка системы	140
Лицензирование	50
Техническая поддержка	30
Итого:	300

Опираясь на представленные выше данные, затраты на внедрение CRM-системы в ООО «Акватория Тепла» составят 300 т.р. При этом ее внедрение позволит повысить объем реализации предприятия на 10%.

Таким образом, проведенный анализ эффективности управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» позволил определить следующие основные проблемы: сокращение объемов реализации продукции предприятия; снижение эффективности сбытовой деятельности, на что указывает снижение финансового результата и рентабельности сбытовой деятельности предприятия.

Поэтому с целью совершенствования управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» предлагаются следующие мероприятия: оптимизировать расходы на маркетинг и сбыт продукции предприятия; внедрение CRM-систем в деятельность предприятия.

Далее перейдем к оценке эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В таблице 7 представим сравнительный анализ показателей эффективности сбытовой деятельности ООО «Акватория Тепла».

Данные таблицы 7 позволяют заключить, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить выручку от реализации на 10% и сократить расходы на маркетинг и сбыт на 8,99%, за счет чего валовая прибыль повысится на 28,05%, а финансовый результат от сбытовой деятельности – на 66,14%. Это позволит повысить показатели рентабельности (на 8,32% и 80,28% соответственно), что свидетельствует о повышении эффективности сбытовой деятельности ООО «Акватория Тепла».

Таблица 7 – Сравнительный анализ показателей эффективности сбытовой деятельности ООО «Акватория Тепла» с учетом реализации предложенных мероприятий

Наименование показателя	2021г.	Прогноз 2022г.	Абсол. отклон., +/-	Относ. отклон., %
Выручка от реализации, т.р.	41242	45366,2	4124,2	10
Себестоимость продаж, т.р.	27607	27907	300	1,09
Валовая прибыль, т.р. (стр.1 – стр.2)	13635	17459,2	3824,2	28,05
Расходы на маркетинг и сбыт, т.р.	6913	6291,3	-621,7	-8,99
Финансовый результат сбытовой деятельности, т.р. (стр.3 – стр. 4)	6722	11167,9	4445,9	66,14
Рентабельность реализации, % (стр. 5 / стр. 1 * 100%)	16,30	24,62	8,32	-
Рентабельность сбытовой деятельности, % (стр. 5 / стр. 4 * 100%)	97,24	177,51	80,28	-

Далее необходимо рассчитать показатели экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий для исследуемого предприятия согласно формулам 1-2:

$$\text{ЭЭ} = P_{\text{ВМ}} - \text{З}, \quad (1)$$

$$\text{Эф} = P_{\text{ВМ}} / \text{З}, \quad (2)$$

где $P_{\text{ВМ}}$ – результат от внедрения мероприятий;

З – затраты на реализацию мероприятий.

В таблице 8 представим расчет показателей экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий для ООО «Акватория Тепла».

Таблица 8 – Расчет показателей экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий для ООО «Акватория Тепла»

Наименование показателя	2021г.	Плановый год	Изменение, +/-
Финансовый результат от сбытовой деятельности, т.р.	6722	11167,9	4445,9
Затраты на внедрение мероприятий, т.р.	300		
Экономический эффект, т.р.	$4445,9 - 300 = 4145,9$		
Экономическая эффективность, руб./руб.	$4445,9 / 300 = 14,82$		

Данные полученные в таблице 8 показывают, что внедрение предложенных мероприятий в ООО «Акватория Тепла» приведет к получению экономического эффекта в размере 4145,9 т.р., а экономическая эффективность мероприятий составит 14,82 р./р. Это указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Итак, оценив эффективность предложенных мероприятий для ООО «Акватория Тепла» было определено, что это приведет к получению экономического эффекта в размере 4145,9 т.р., а экономическая эффективность мероприятий составит 14,82 р./р. Это указывает на экономическую целесообразность внедрения предложенных мероприятий.

Таким образом, разработав пути совершенствования управления сбытовой деятельностью предприятия ООО «Акватория Тепла», сформулируем следующие выводы.

Проведенный анализ эффективности управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» позволил определить следующие основные проблемы:

- сокращение объемов реализации продукции предприятия;

– снижение эффективности сбытовой деятельности, на что указывает снижение финансового результата и рентабельности сбытовой деятельности предприятия.

Поэтому с целью совершенствования управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» предлагаются следующие мероприятия:

– оптимизировать расходы на маркетинг и сбыт продукции предприятия;

– внедрение CRM-систем в деятельность предприятия.

Было определено, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить выручку от реализации на 10% и сократить расходы на маркетинг и сбыт на 8,99%, за счет чего валовая прибыль повысится на 28,05%, а финансовый результат от сбытовой деятельности – на 66,14%. Это позволит повысить показатели рентабельности (на 8,32% и 80,28% соответственно), что свидетельствует о повышении эффективности сбытовой деятельности ООО «Акватория Тепла».

За счет внедрения предложенных мероприятий в ООО «Акватория Тепла» предприятие сможет получить экономический эффект в размере 4145,9 т.р., а экономическая эффективность мероприятий будет составлять 14,82 р./р. Это подтверждает экономическую целесообразность реализации этих мероприятий в деятельность исследуемого предприятия.

Заключение

Сбытовая деятельность – это комплекс взаимосвязанных операций по планированию количества реализуемой продукции в зависимости от ожидаемого уровня рентабельности; выбора оптимальных партнеров и поставщиков; ценообразованию, в согласовании с качеством продукции, емкости рынка, спроса; поиску и воплощению действий, приводящих к увеличению спроса и ускоряющих сбыт продукции и доходы компании.

Целью сбытовой деятельности предприятия является определение и удовлетворение потребностей потребителей в необходимой продукции из получения максимальной экономической прибыли и социального эффекта для всех участников. Предмет сбытовой деятельности – это изготовленные товары и оказание дополнительных услуг при их реализации. Объекты – конечные потребители. Субъекты – производственные предприятия, посреднические организации, торговые и юридические компании.

В современных рыночных условиях успех предприятия и конкурентоспособность его продукции во многом достигается посредством ориентации на конечного потребителя. Поэтому сбытовая политика предприятия и определение направлений и перспектив ее развития подчинены принципам маркетинга.

Компания «Акватория Тепла» основана 26 июня 2011 году и на сегодняшний день является одной из крупных компаний в Оренбургской области занимающейся розничной продажей, а также поставкой и монтажом котельного оборудования, инженерных и модульных систем отопления, систем водоснабжения и канализации и систем кондиционирования. Миссия компании ООО «Акватория Тепла» – воплотить в жизнь самые смелые технические мечты наших клиентов.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Акватория Тепла» показал, что за исследуемый период объемы реализации продукции сократились, но эффективность деятельности

предприятия, эффективность использования основных средств повысились, тогда как наблюдалось ухудшение использования трудовых ресурсов и оборотных средств предприятия.

За анализируемый период наблюдается снижение объемов реализации продукции на 33,26%, чему способствовало сокращение объемов реализации по всем товарным группам. При этом в структуре продукции предприятия наблюдаются изменения.

Проведенный анализ эффективности управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» позволил определить, что за анализируемый период наблюдается снижение эффективности управления сбытовой деятельностью исследуемого предприятия, что требует разработки мероприятий по ее совершенствованию.

Таким образом, разработав пути совершенствования управления сбытовой деятельностью предприятия ООО «Акватория Тепла», сформулируем следующие выводы.

Проведенный анализ эффективности управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» позволил определить следующие основные проблемы:

- сокращение объемов реализации продукции предприятия *см. таблицу 2);
- снижение эффективности сбытовой деятельности, на что указывает снижение финансового результата и рентабельности сбытовой деятельности предприятия (см. таблицу 3).

Поэтому с целью совершенствования управления сбытовой деятельностью ООО «Акватория Тепла» предлагаются следующие мероприятия:

- оптимизировать расходы на маркетинг и сбыт продукции предприятия;
- внедрение CRM-систем в деятельность предприятия.

Анализ расходов на маркетинг и сбыт показал, что значительна часть сбытовых расходов предприятия приходится на содержание собственного автопарка и осуществление перевозок. Было предложено продать транспортные средства, которые ООО «Акватория Тепла» использовало для транспортировки своей продукции, и пользоваться услугами транспортировки сторонней транспортной компании. Также было предложено внедрение CRM-системы в деятельность ООО «Акватория Тепла».

Было определено, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить выручку от реализации на 10% и сократить расходы на маркетинг и сбыт на 8,99%, за счет чего валовая прибыль повысится на 28,05%, а финансовый результат от сбытовой деятельности – на 66,14%. Это позволит повысить показатели рентабельности (на 8,32% и 80,28% соответственно), что свидетельствует о повышении эффективности сбытовой деятельности ООО «Акватория Тепла».

За счет внедрения предложенных мероприятий в ООО «Акватория Тепла» предприятие сможет получить экономический эффект в размере 4145,9 т.р., а экономическая эффективность мероприятий будет составлять 14,82 р./р. Это подтверждает экономическую целесообразность реализации этих мероприятий в деятельность исследуемого предприятия.

Список используемых источников

1. Балашов А. И. Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии : учебное пособие / А. И. Балашов. Санкт-Петербург : Питер, 2019. 160 с.
2. Беляев А. М. Производственный менеджмент : Учебник для бакалавров / А.М. Беляев; Под ред. И.Н. Иванов. М. : Юрайт, 2021. 574 с.
3. Блинова А. С. Организация сбытовой деятельности предприятия // Экономика и социум. 2021. № 6-2 (19). С. 263-268.
4. Богомолова И. П., Уразова О. А., Ибрагимов Р.И., Василенко И. Н. Особенности организации управления эффективной сбытовой деятельностью на предприятии // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2020. № 4 (86). С. 432-445.
5. Бухалков М. И. Производственный менеджмент: организация производства : учебник / М.И. Бухалков. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 2022. 395 с.
6. Гайнутдинов Э. М. Производственный менеджмент : Учебное пособие / Гайнутдинов Э.М., Поддерегина Л.И. Мн. : Вышэйшая школа, 2020. 320 с.
7. Герасимов Б. Н. Производственный менеджмент : Учебное пособие / Б.Н. Герасимов. М. : Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2019. 312 с.
8. Джураева Я. Ф. Планирование сбытовой деятельности предприятия // Теория и практика современной науки. 2019. № 4 (10). С. 123-129.
9. Долгова Т. О. Управление сбытовой деятельностью компании // Экономика и социум. 2020. № 5-1 (24). С. 570-573.
10. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособие / А. П. Егоршин. М. : ИНФРА-М, 2018. 388 с.
11. Качурина А. С., Мостыка К. С. Сбытовая деятельность предприятия : принципы эффективного управления // Экономика и социум. 2019. № 6-1 (25). С. 1035-1039.

12. Кашицына Т. Н. Производственный менеджмент : учеб. пособие / Т. Н. Кашицына ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. 200 с.
13. Лукьяненко С. А. Управление сбытовой деятельностью на предприятии // Экономика и социум. 2019. № 8 (27). С. 316-319.
14. Лысикова О. В. Операционный менеджмент пособие / О. В. Лысикова, А. В. Фоменко. 3-е изд., стер. М. : Флинта, 2019. 296 с.
15. Малюк В. И. Производственный менеджмент : учебник для вузов / В. И. Малюк. 2-е изд., испр. М.: Издательство Юрайт, 2020. 249 с.
16. Поздняков, В. Я. Производственный менеджмент : учебник / под ред. В. Я. Позднякова, В. М. Прудникова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2019. 412 с.
17. Резяпкина Е. В. Организация сбытовой деятельности предприятия // Экономика и социум. 2019. № 1-2 (10). С. 625-628.
18. Стерлигова А. Н. Операционный (производственный) менеджмент : учебное пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. М. : ИНФРА-М, 2022. 187 с.
19. Тулинова В. В. Особенности сбытовой деятельности промышленных предприятий // Экономика и управление. 2-19. № 1-5 (1). С. 201-205.
20. Тяпухин А. П. Производственный менеджмент : Учебное пособие для вузов / А. П. Тяпухин. СПб. : ГИОРД, 2019. 384 с.
21. Чурментеева А. Ю., Харченкова Г. И. Пути совершенствования сбытовой деятельности // Экономика и социум. 2020. № 2 (21). С. 1314-1319.
22. Шемякина Т.Ю. Производственный менеджмент: упр. качества.: Учебное пособие / Т.Ю. Шемякина, М.Ю. Селивохин. М.: Альфа-М, 2018. 160 с.
23. Янчиев Д. И. Управление сбытовой деятельностью предприятия в условиях кризиса // Экономика и социум. 2020. № 2-5 (15). С. 337-342.
24. Branch A.E. Export Practice and Management / A.E. Branch. Boston : Cengage Learning EMEA, 2019. 656 p.

25. Kerzner H. Project management best practices: achieving global excellence / Harold Kerzner. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2019. 768 p.
26. Newton R. Project management, step by step: how to plan and manage a highly successful project / Richard Newton. Upper Saddle River: Pearson, 2020. 192 p.
27. Pinto J. Project management: achieving competitive advantage / Jeffrey K. Pinto. Boston: Pearson, 2019. 562 p.
28. Rudolf Grünig, Richard Kühn. Development of Strategic Planning and its Integration into Strategic Management. The Strategy Planning Process. 2022. 17-25 p.